أنموذج لتأهيل القيادات الفلاحية التعاونية

حسين خضير الطائي
قسم الإرشاد الزراعي – كلية الزراعة/ جامعة بغداد

المستخلص

استهدف البحث بناء انموذج لتأهيل القيادات الفلاحية التعاونية. وخلصت النتائج الى انموذج يشتمل على تنظيم ومراحل لاجراء عملية التأهيل. وتحددت المراحل بالآتي: توصيف القائد الفلاحي وتنمية الوعي واختيار القيادات وتحديد الحاجات التدريبية وتصميم برنامج التاهيل والتنفيذ وتقويم البرنامج واداء الواجبات وتقويم الاداء.

A MODEL FOR REHABILITATION OF COOPERATIVE FARMERS LEADERSHIP

Hussain Khudair Al-Taiy
Dept. of Agricultural Extension – College of Agriculture – Univ. of Baghdad

ABSTRACT

This research aimed to build up a model for rehabilitation of cooperative farmers leadership. The results reached to a model include organizing and phases of the rehabilitation process. The phases are: leader description, developing consciousness, leaders selecting, determine training needs, design the rehabilitation program, implementing program evaluation, tasks performance and performance evaluation.

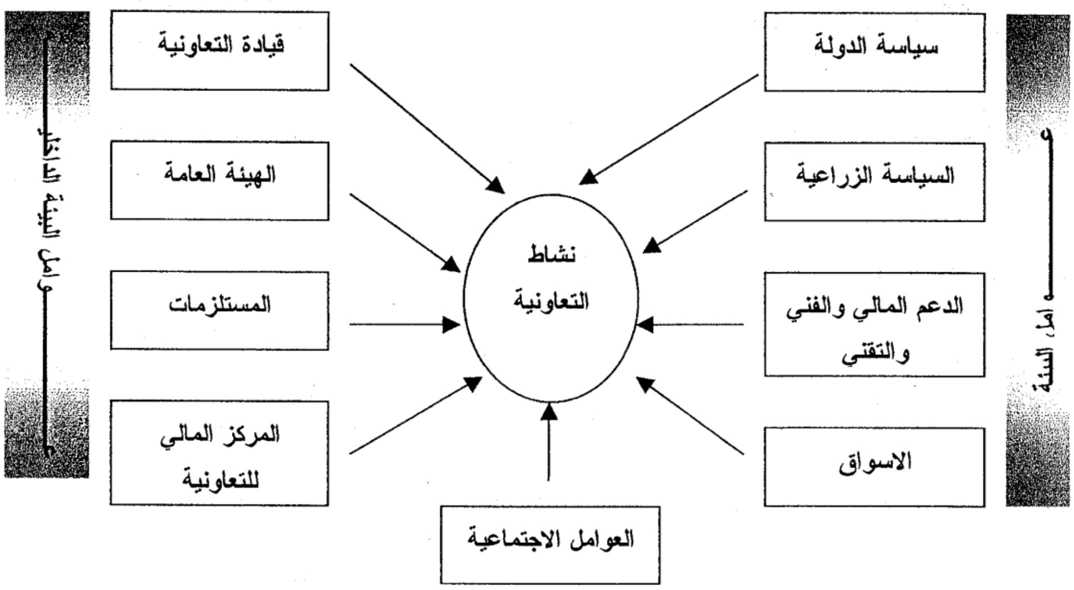
المقدمة

في أعقاب التغيير السياسي الذي حصل في العراق في نيسان 2003، والزراعة في القطر تشهد احداثاً، وتغييرات تنظيمية مؤسساتية وريفية، يمكن أن يكون لها تأثير واضح في السياسة الزراعية، والإنتاج الزراعي وتنظيميه، وتنظيم الزراع في المرحلة المقبلة (النصف الثاني من العقد الأول من القرن الحادي والعشرين، والسنوات اللاحقة). ويأتي في مقدمة تلك الأحداث والتغييرات، سعي الزراع وتحركهم لإعادة تنظيم نشاطهم المهني، والخدمي، والإنتاجي، وإعادة بناء حركتهم التعاونية الزراعية وتفعيلها أيمانا بأهمية هذه الحركة، وشعورا بالحاجة إليها. فقد شرعت جماعات من الزراع ومن دون تدخل الدولة بتأسيس منظمات فلاحية، وتعاونيات زراعية جديدة، بلغ عددها 4 منظمات واكثرمن 50 تعاونية في نهاية نيسان 2005، والعملية مستمرة، واختاروا قياداتها، ونظموا مؤتمراً فلاحياً قطرياً في مطلع 2004.

ويعد تأسيس تلك المنظمات والتعاونيات واختيار قياداتها اللبنة الأولى والأساس في إعادة بناء ونشر الحركة التعاونية الزراعية وتطويرها، وبديلاً عن التنظيمات الفلاحية السابقة وقياداتها المنحلة (الاتحاد العام للجمعيات الفلاحية التعاونية، والاتحادات المحلية والفرعية للجمعيات الفلاحية)، وبديلاً عن الجمعيات الفلاحية التعاونية السابقة التي لم تكن تعرف إلا بالاسم فقط (5)، وخطوة عملية نحو إعادة تنظيم الإنتاج الزراعي، وتطويره.

ووفقا لمدخل التحليل البيئي (أو الستراتيجي)، فأن المنظمات بشكل عام، ومنها المنظمات الفلاحية والتعاونيات الزراعية، تتأثر استراتيجياتها، ونشاطاتها، وأداوها، وفاعليتها، بعوامل عديدة، تصنف إلى مجموعتين: مجموعة عوامل البيئة الخارجية (سياسية، واقتصادية، واجتماعية، وتكنولوجية... الخ) ، ومجموعة عوامل البيئة الداخلية (من داخل المنظمة) (7) ، يأتي في مقدمتها قيادة تلك المنظمة ، كما في الشكل (1) . إذ أن القيادة تعنى بمسؤولية إدارة المنظمة الفلاحية أو التعاونية الزراعية، وتخطيط نشاطاتها وتنظيمها، وقيادة وتحفيز أعضائها للمشاركة الفاعلة في تلك النشاطات وتطويرها، وتحقيق أهداف التعاونية.

*تاريخ استلام البحث 2005/5/24 ، تاريخ قبول البحث 2005/8/21



شكل 1. مخطط العوامل البيئة المؤثرة في نشاط التعاونية الزراعية

ويتأثر مستوى أداء القيادات الفلاحية بعوامل عديدة، يأتي في مقدمتها مستوى تأهيلها في ميدان واجباتها (17). لذا فأن تأهيل القيادات الفلاحية التعاونية الجديدة، يعد حاجة أساسية لتلك التعاونيات وتطويرها في المرحلة الحالية، واحدى الإستراتيجيات المهمة لإعادة بناء الحركة التعاونية الزراعية وتطويرها في القطر. فالقيادات الفلاحية التعاونية السابقة – اختيارا، وتأهيلا، وأدوارا، وأداء– لم تعد مناسبة في المرحلة الجديدة. بل وتعد احد العوامل الأساس في ضعف نشاط وفاعلية الحركة التعاونية الزراعية وفشلها في المرحلة السابقة (5). وفضلاً عن ذلك فأن تأهيل القيادات التعاونية الجديدة، وتطوير أدائها يعد احد مبادئ التعاون (16)، والإرشاد الزراعي (3)، والتنمية الريفية (19)، وهدفاً ووسيلة للتنمية البشرية الريفية التي تعد احد العناصر الأساس في التنمية الزراعية والريفية المستدامة (20). كما إن تأهيل وتطوير القيادات التعاونية الجديدة يأتي في أطار تطوير المنتجين الزراعيين الذي يعد المفتاح الرئيس لتطوير الإنتاج الزراعي. لذا فأن من المهم إن يكون تأهيل وتطوير تلك القيادات فاعلاً. وهذا يستلزم إن تجرى العملية في أطار تصور متكامل، يضعها على أسس علمية تلبي حاجة المجتمع الريفي ومنظماته الفلاحية والتعاونية، وتلبي حاجة قياداته، وتسهم في تلبية حاجات تطوير الزراعة، وتتكيف مع التغيرات التي حصلت في القطر بشكل عام والريف بشكل خاص، وتنسجم مع التوجهات المستقبلية للزراعة العراقية، وتتجاوز سلبيات التجربة السابقة، ويمكن تطبيقها على ارض الواقع. فالمسح العلمي للدراسات العلمية في ميدان القيادات الريفية، والفلاحية التعاونية في القطر، من بينها دراسة جبر(4)، ودراسة الخطيب (6)، ودراسة عريبي (12)، أظهرت عدم وجود هكذا تصور لعملية تأهيل وتطوير القيادات الفلاحية؛ لأنها لم تكن تستهدف ذلك. كما إن الاستطلاع الميداني لجهاز الإرشاد الزراعي في القطر اظهر افتقاره إلى هذا التصور، وحاجته إليه.

لذا فأن بناء أنموذج لتأهيل وتطوير القيادات الفلاحية التعاونية الجديدة في العراق في المرحلة الحالية، يعد حاجة علمية وميدانية في مجال التنمية البشرية الريفية بشكل عام، وتنمية تلك القيادات بشكل خاص. ويعد هدفا للبحث الحالي.

التعريفات الإجرائية:

س1. تأهيل القيادات الفلاحية التعاونية: عملية تشترك فيها التعاونية الزراعية(منظمة، وهيئة عامة، و قيادات) وجهاز الإرشاد الزراعي، في تلبية حاجات التعاونية من القيادات المؤهلة للقيام بواجباتها على نحو فاعل.

2. أنموذج تأهيل القيادات الفلاحية التعاونية: تصور نظري لعملية تأهيل هذه القيادات في مجال واجباتها،

وتطوير أداوها ويشتمل على المراحل التطبيقية للعملية.

المواد وطرائق العمل

بناء الأنموذج: اعد الأنموذج من خلال الأتي:

1. الدراسات والأدبيات العلمية ذات الصلة بالموضوع، ولاسيما: إدارة الموارد البشرية والقيادة الريفية و التدريب والإرشاد الزراعي والتعاون ونقل التقنيات الزراعية وبناء النماذج.
2. الخبرة العلمية والميدانية الشخصية للباحث، ولاسيما في ميادين التعاون والإرشاد الزراعي والتدريب التي تمتد لأكثر من ربع قرن.

ويعد استخدام الدراسات العلمية والخبرة الشخصية، احد أساليب بناء النماذج. وقد استعمل هذا الأسلوب عدد من الباحثين في بناء نماذجهم. منهم Boyle في بناء أنموذج لعملية تخطيط البرامج الإرشادية الزراعية (11)، و Peterson في بناء أنموذج لنقل التقنيات الزراعية(23)، والفرحان في بناء أنموذج للتنسيق بين البحث العلمي والإرشاد الزراعي (14).

النتائج (أنموذج تأهيل القيادات الفلاحية التعاونية وتطوير أدائها)

أولاً. تنظيم العملية

يشتمل تنظيم عملية تأهيل القيادات الفلاحية التعاونية وتطويرها على فعاليتين، هما: تحديد الأطراف (أو الجهات) التي تشترك بمسؤولية العملية، وتحديد واجباتها.

واستناداً إلى تعريف عملية تأهيل القيادات أنفة الذكر، ومبدأ وجوب مشاركة المستهدفين في برامج وعمليات تطويرهم، فأن تنظيم هذه العملية يشتمل على الإطراف آلاتية: 1. المنظمة التعاونية الزراعية 2. الهيئة العامة للتعاونية 3. القيادات الفلاحية التعاونية 4. جهاز الإرشاد الزراعي (أو المركز التدريبي). وتتحدد واجباتها بالاتي:

1. المنظمة التعاونية الزراعية: تعد التعاونية والمجتمع الريفي المستهدف النهائي بعملية تأهيل وتطوير القيادات الفلاحية التعاونية. وتحدد واجباتها بالاتي:

أ. تحديد واجبات القائد ألفلاحي التعاوني(أو المشاركة في تحديدها).

ب. تنظيم عملية اختيار القيادات الفلاحية التعاونية.

ت. تعريف القائد ألفلاحي بوجباته (أو المشاركة في ذلك) .

ث. اقتراح أو تحديد حاجاتها من برامج تأهيل أو تطوير قياداتها الفلاحية، ودعوة جهاز الإرشاد الزراعي لتلبيتها.

ج. تشجيع ودعوة القيادات الفلاحية للمشاركة في برامج تأهيلهم وتطويرهم.

ح. المشاركة في تحديد الحاجات التدريبية لقياداتها الفلاحية.

خ. ترشيح القيادات الفلاحية لبرامج التأهيل والتطوير، وأعلام جهاز الإرشاد الزراعي أو المركز التدريبي بمرشحيها.

د. المشاركة في عملية تخطيط برامج التأهيل أو التطوير، ومتابعة تنفيذها.

ذ. إتاحة الفرصة للقيادات الفلاحية للقيام بواجباتها.

ر. متابعة القيادات الفلاحية في تنفيذ واجباتها.

ز. المشاركة في تقويم أداء القيادات الفلاحية، وتقويم برامج تأهيلهم وتطويرهم.

س. المشاركة في تمويل برامج تأهيل وتطوير قياداتها في حالة توفر التخصيصات المالية.

2. الهيأة العامة للتعاونية: تتكون من جميع الأعضاء المنتمين للتعاونية، وتعد الهيأة العامة مستفيد غير مباشر من العملية. وتنحصر اهم واجباتها بالاتي :

أ. اختيار القيادات الفلاحية التعاونية (انتخاب مجلس الادارة) .

ب. المشاركة والتفاعل مع قيادة التعاونية في اداء واجباتها ، وتنفيذ نشاطات التعاونية .

ت. المشاركة في تقويم اداء القيادات الفلاحية .

3. القيادات الفلاحية التعاونية : هم المستفيد الاول (او المباشر) بعملية التأهيل او التطوير ، وتتحدد واجبات القائد الفلاحي بالاتي:

أ. معرفة واجباته .

ب. القيام بواجباته .

ت. المشاركة في عملية تحديد حاجاته التدريبية في ميدان واجباته .

ث. المشاركة الفاعلة في برامج تأهيل وتطوير القيادات الفلاحية – تخطيطاً وتنفيذاً وتقويماً – .

ج. المشاركة في تقويم اداء القيادات الفلاحية .

4. جهاز الارشاد الزراعي (او المركز التدريبي ومنظمات التنمية البشرية والريفية) : يعنى هذا الجهاز بمسؤولية عملية التأهيل والتطوير– تخطيطا وتنفيذا وتقويما– . وتتحدد واجباته بالاتي:

أ. نشر الوعي القيادي في المجتمع الريفي او منطقة عمل التعاونية .

ب. تحديد الحاجات التدريبية للقيادات الفلاحية التعاونية (اوالمشاركة فيها ، او استلامها في حالة قيام جهة اخرى بتحديدها) .

ت. اعداد برامج تأهيل او تطوير القيادات الفلاحية . وتشكيل اللجان او التنظيم لهذا الغرض .

ث.تنظيم مشاركة القيادات الفلاحية في برامج التأهيل او التطوير .

ج.توفير التخصيصات المالية لبرامج التأهيل او التطوير .

ح.توفير مستلزمات تنفيذ برامج التأهيل او التطوير .

خ.تشجيع القيادات الفلاحية على المشاركة في برامج تأهيلهم او تطويرهم .

د.تنفيذ برامج التأهيل والتطوير ، ومتابعة التنفيذ .

ذ.تقويم برامج التأهيل والتطوير ، واعلام المنظمات التعاونية بنتائج التقويم .

ر.تقويم اداء القيادات الفلاحية بعد التحاقها بأعمالها عقب انتهاء برامج التأهيل أوالتطوير .

ز.تطوير برامجها في ميدان تأهيل وتطوير القيادات الفلاحية في ضوء بيانات التقويم وردود افعال المستهدفين .

س.تشجيع المنظمة التعاونية وهيئتها العامة على المشاركة الفاعلة في عملية تأهيل وتطوير القيادات الفلاحية .

ش.التنسيق مع كليات الزراعة ، والمراكز البحثية التي يمكن ان تشارك او تسهم في العملية .

ثانيا. مراحل عملية تأهيل وتطوير القيادات الفلاحية التعاونية (مراحل الانموذج)

تشتمل عملية تأهيل وتطوير القيادات الفلاحية التعاونية على تسع مراحل ، يتداخل توقيت تنفيذ بعضها. وتتحدد بالاتي :

المرحلة الاولى – التوصيف (توصيف القائد الفلاحي التعاوني) .

المرحلة الثانية – تنمية الوعي (تنمية الوعي بالقيادة) .

المرحلة الثالثة – الاختيار (اختيار القائد او القيادة الفلاحية التعاونية) .

المرحلة الرابعة – تحديد الحاجات (تحديد االحاجات المعرفية والوجدانية و المهارية للقائد) .

المرحلة الخامسة – التصميم (تصميم برامج التأهيل) .

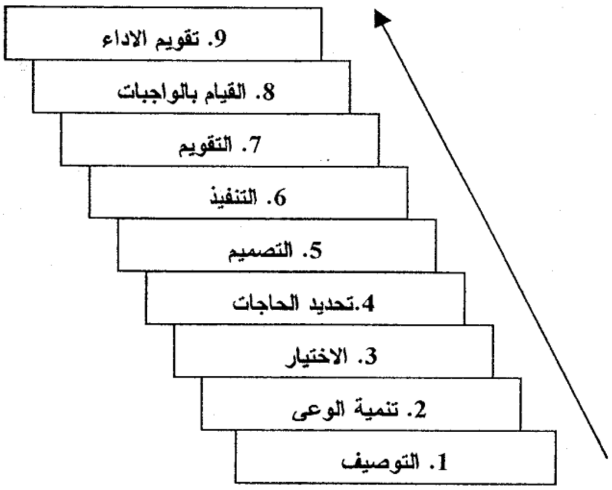
المرحلة السادسة – التنفيذ (تنفيذ برامج التأهيل) .

المرحلة السابعة – التقويم (تقويم برامج التأهيل) .

المرحلة الثامنة – القيام بالواجبات (قيام القائد بواجباته) .

المرحلة التاسعة – تقويم الاداء (تقويم اداء القائد) .

كما مبين في الشكل (2) .



شكل 2. مخطط مراحل عملية اعداد وتطوير القيادات الفلاحية التعاونية (مراحل الانموذج)

المرحلة الاولى :التوصيف

توصيف القائد الفلاحي التعاوني عملية تشتمل على فعاليتين :

الفعالية الاولى : تحديد الصفات التي ينبغي توافرها في القائد (صفات القائد) . و تعد هذه الصفات معايير لاختياره . اذ ان المعيار يمثل ما ينبغي ان يكون عليه الشيء (9) . وتعد الصفات التي ينبغي توفرها في الشخص او الشيء افضل المعايير لاختياره او تقويمه (8) .

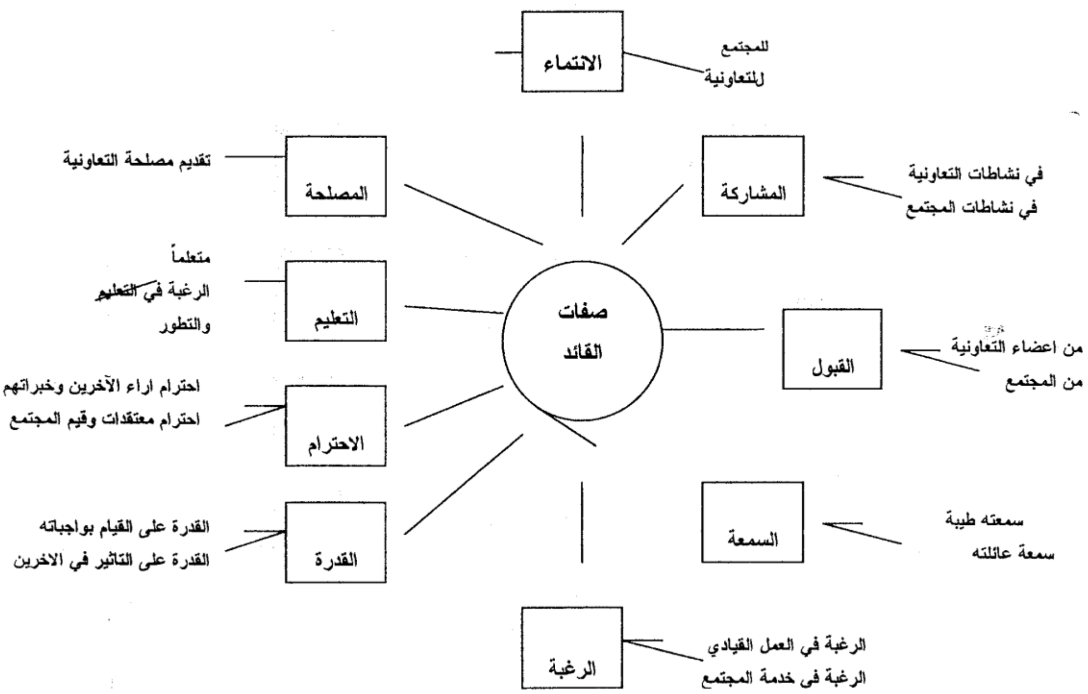
الفعالية الثانية :تحديد واجبات القائد.وتعد هذه الواجبات معايير لتقويم اداءه، وتحديد حاجاته التدريبية(2).

صفات القائد الفلاحي التعاوني

يمكن توزيع الصفات التي ينبغي توفرها في القائد على مجالات كثيرة ، الا انه من المهم التركيز على تلك التي يمكن التحقق من وجودها بشكل مباشر او بسيط . و تنحصر اهم مجالات الصفات بالاتي : الانتماء ، والمشاركة ، والقبول ، والسمعة ، والرغبة ، والقدرة ، والاحترام ، والتعليم ، والمصلحة . و من المهم توافر الصفات الاتية في القائد الفلاحي التعاوني:

1.الانتماء للمجتمع ألمحلي.
2.الانتماء للتعاونية.
3.المشاركة في نشاطات المجتمع ألمحلي
4.ألمشاركة في نشاطات التعاونية.
5.القبول من افراد المجتمع ألمحلي.
6.ألقبول من اعضاء التعاونية.
7.السمعة الشخصية الطيبة.
8.السمعة العائلية الطيبة.
9.الرغبة في العمل القيادي الفلاحي التعاوني .
10.الرغبة في خدمة المجتمع.
11.القدرة على القيام بواجبات القيادة الفلاحية التعاونية.
12.القدرة على التاثير الايجابي في الاخرين.
13.احترام اراء الاخرين وخبراتهم.
14.احترام قيم ومعتقدات المجتمع المحلي.
15.متعلماً (أو يفضل ان يكون متعلماً) .
16.الرغبة في التعلم وتطوير معارفه واتجاهات ومهاراته القيادية .
17.تقديم مصلحة التعاونية والمجتمع على مصلحته الشخصية .

كما مبين في الشكل (3).

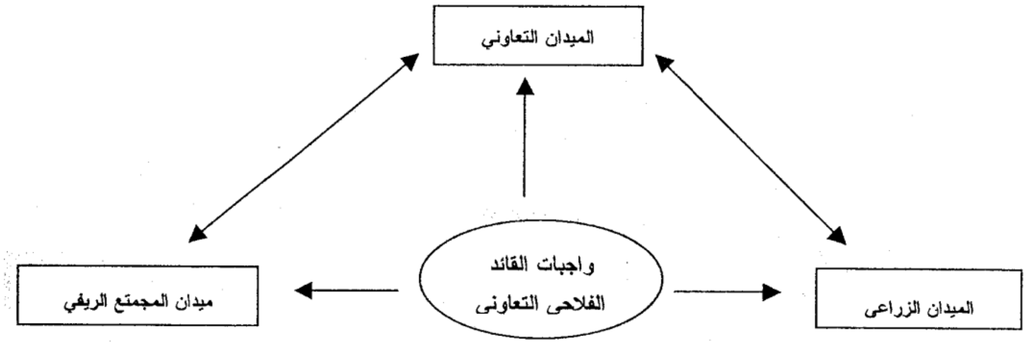


شكل 3. مخطط صفات القائد الفلاحي التعاوني

واجبات القائد ألفلاحي التعاوني

يشتمل تحديد واجبات القائد الفلاحي التعـــاوني علـــى فعاليتين:

الفعالية الأولى: تحديد ميادين الواجبات. ففي ضـــوء الحاجة إلى تطوير كل من الميادين آلاتية: التعاونيات ، والزراعة ، والمجتمع الريفي ، فأن تلك الميادين تعـــد الميادين ألرئيسة لواجبات القائد ألفلاحي التعاوني، كمـا مبين في الشكل(4).



شكل 4 . مخطط الميادين الرئيسية لواجبات القائد الفلاحي التعاوني

الفعالية الثانية: تحديد الواجبات في كـــل ميـــدان . تتركز الواجبات المقترحة للقائد الفلاحي التعاوني فـــي هذا الانموذج على مشاركته في نشـــاطات التعاونيـــة ومجتمعه المحلي ، وتطويرهما . فالقيادة هي المشاركة الفاعلة في شؤون وأنشطة المجتمع المحلي في منظـــور بعض نماذج القيـــادة(15) . وان مشـــاركة القيـــادات المحلية في نشاطات منظماتهم ومجتمعاتهم، ومشاركتهم في برامج تطويرها، يعد مبدءا أساسا في التنميـــة(19) ،وعاملا رئيسا في تطوير تلك المجتمعات و منظماتـــها المحلية. وتتحدد واجبات القـــائد الفلاحـــي التعـــاوني بالاتي:

الواجبات في الميدان التعاوني :

1.الالتزام بالنظام الداخلي للتعاونية ،وتعليماتها.

2.تنفيذ الواجبات المكلف بها .

3.المشاركة في قيادة التعاونية وادارتها .

4.المشاركة في عمليات تخطيط ، وتنفيـــذ، ومتابعـــة، وتقويم نشاطات وبرامج وخطط التعاونية .

5.المشاركة في تشخيص مشكلات وحاجات التعاونيـــة، و اقتراح الحلول والبرامج لمعالجتها.

6.المشاركة في دعوة الهيئـــــة العامـــة، وتشـــجيعهم، للمشاركة الفاعلة فـــي نشـــاطات التعاونيـــة،وبرامـــج تطويرها.

7.المشاركة في برامج تطويـــر التعاونيـــة- تخطيطـــا وتنفيذا ومتابعة وتقويم- .

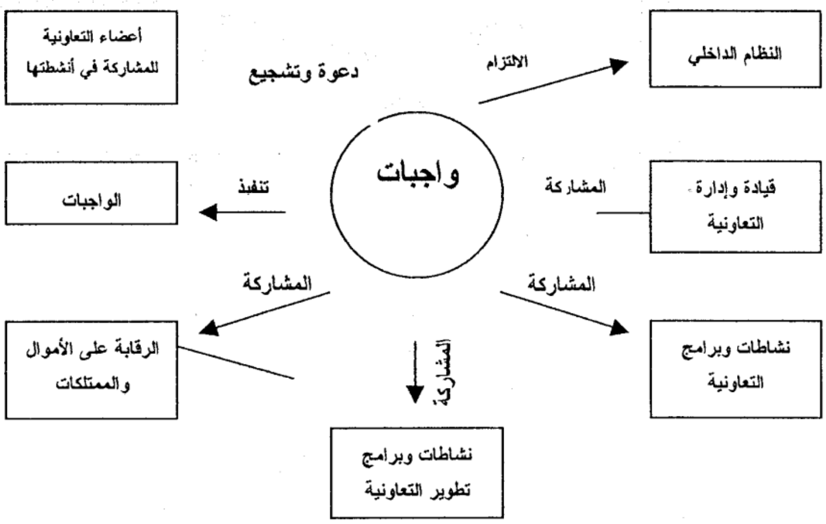
8.المشاركة في الرقابة علـــــى ممتلكـــات التعاونيـــة، واموالها .

9.المشاركة في تقويم اداء التعاونية ، وقياداتها.

10.المشاركة في اختيار اوانتخاب القيـــادات الجديـــدة للتعاونية .

11.المشاركة في برامج تـــأهيل وتطويـــر القيـــادات الفلاحية التعاونية .

وكما مبين في الشكل (5) .



شكل 5. مخطط واجبات القائد الفلاحي التعاوني في الميدان التعاوني الزراعي

الواجبات في الميدان الزراعي :

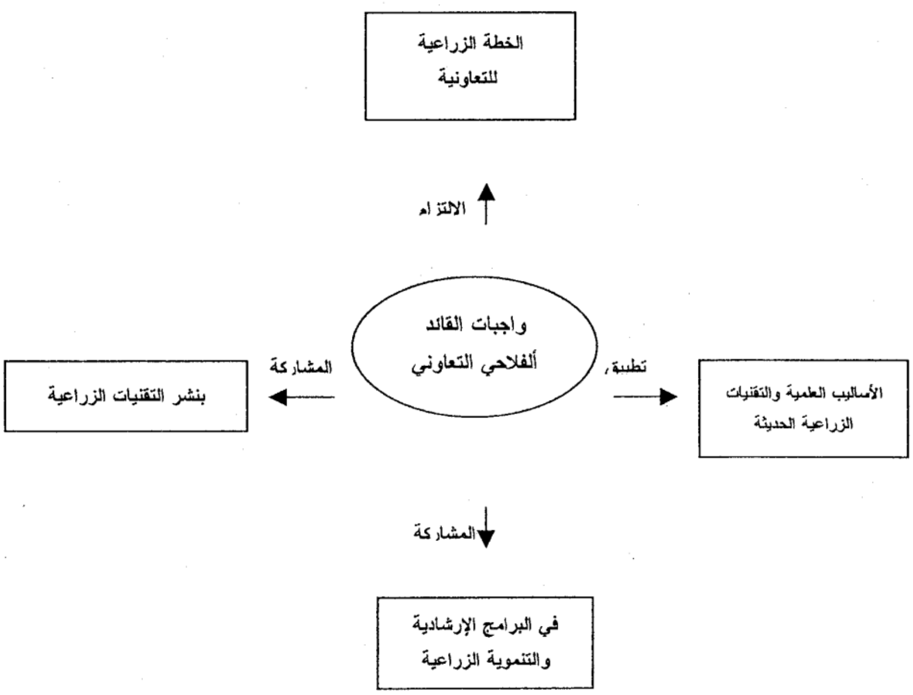
1.المشاركة في وضع الخطة الزراعية للتعاونية ، وتنفيذها.

2.المشاركة في تحديد المشكلات والحاجات الزراعية في المجتمع المحلي، واقتراح الحلول.

3.تطبيق الاساليب العلمية والتقنيات الزراعية الحديثة والحزمة الارشادية المتكاملة في مزرعته.

4.المشاركة في عمليات تخطيط ، وتنفيذ ، و متابعة ، وتقويم المشاريع والبرامج الارشادية والتنموية الزراعية التي تنفذ في منطقة عمل التعاونية .

5.المشاركة في نشر التقنيات الزراعية في منطقة عمل التعاونية . وكما مبين في الشكل (6) .



شكل 6. مخطط واجبات القائد الفلاحي التعاوني في الميدان الزراعي

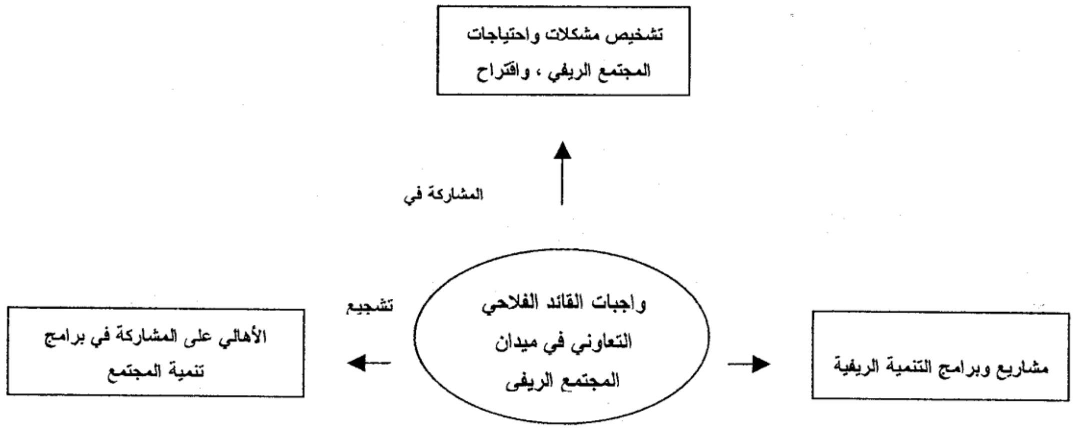
الواجبات في ميدان المجتمع الريفي

1.المشاركة في تشخيص مشكلات وحاجات المجتمع الريفي ، واقتراح حلولها .

2.المشاركة في تخطيط وتنفيذ ومتابعة وتقويم مشاريع وبرامج التنمية الريفية في مجتمعه .

3.دعوة الاهالي وتشجيعهم على المشاركة في عمليات ومشاريع وبرامج تنمية المجتمع .

وكما مبين في الشكل(7) .



شكل 7. مخطط واجبات القائد الفلاحي التعاوني في ميدان المجتمع الريفي

المرحلة الثانية : تنمية الوعي القيادي

تهدف هذه المرحلة الى تنمية وتطوير وعي افراد المجتمع الريفي بشكل عام واعضاء التعاونيات بشكل خاص بموضوع القيادة الفلاحية التعاونية(الصفات ، والواجبات ، والاهمية، واجبات المحتمع والجماعات والافراد في هذا الموضوع، واهمية تأهيل القيادات وتطويرها، وانجازاتهم في مجال خدمة التعاونية والمجتمع ، والعلاقة بين القائد والاهالي ، والعوامل التي تؤثر في اداء واجبات القائد، ...الخ) . بهدف مساعدتهم على الوصول الى قرارات موضوعية بشأن تلك القيادات ، وتحسين مستوى تفاعلهم معها. وتتضمن هذه المرحلة ثلاثة فعاليات :

الفعالية الاولى : قيام جهاز الارشاد الزراعي بدور تعريفي واعلامي في الريف بخصوص موضوع القيادة الفلاحية التعاونية .

الفعالية الثانية : قيام القيادات الفلاحية التعاونية بواجباتهم على نحو فاعل ، والذي قد ينجم عنه تكوين ردود افعال ايجابية لدى الاهالي او اعضاء التعاونية بشان اهمية هذه القيادات .

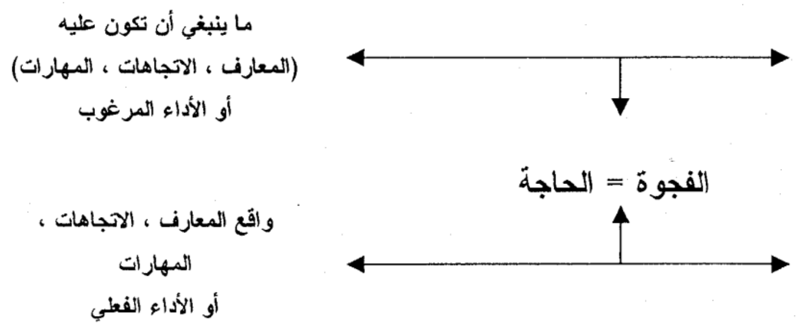
الفعالية الثالثة : التعريف بالانجازات والادوار التي قامت بها القيادات الفلاحية التعاونية في المجتمع الريفي . ويفضل ان يقوم بهذه المهمة طرف محايد . جهاز الإرشاد الزراعي مثلاً .

المرحلة الثالثة : اختيار القيادات

اختيار القيادات الفلاحية التعاونية فعالية في غاية الأهمية في مسيرة التعاونية ، ونشاطها، وأدائها . وقد كفل النظام الداخلي للتعاونيات الحق لاعضاء الهيئة العامة للتعاونية في اختيار قيادة التعاونية (مجلس ادارتها) بطريقة الانتخاب ، فضلاً عن انه يعد واجباً على اعضاء الهيئة العامة . وينبغي ممارسة هذا الحق والواجب على افضل وجه خدمة للتعاونية وتطويرها . او قد يصار الى اختيار القيادات الفلاحية عن طريق التنظيمات الفلاحية بطريقة ما ، او قد يصار الى تشخيصهم من جهة بحثية علمية باستخدام احدى طرائق البحث العلمي الاجتماعي ومن بينها الطريقة السيوميترية(15) ، ويعد الاختيار عن طريق الانتخاب هو الافضل ولاسيما اذا كان الانتخاب موضوعياً .

المرحلة الرابعة: تحديد الحاجات التدريبية

تعرف الحاجة التدريبية بانها الفجوة بين ماينبغي ان تكون عليه معارف، واتجاهات، ومهارات الفرد(القائد الفلاحي التعاوني) في ميدان واجباته، وماهي عليه فعلا(18) ، او الفجوة بين الاداء المرغوب لتلك الواجبات والاداء الفعلي لها (22). كما مبين في الشكل(8) .



شكل 8. الحاجة التدريبية للقائد الفلاحي التعاوني

الحاجة التدريبية = الأداء (أو السلوك) المرغوب – الأداء (أو السلوك الفعلي)

وتمثل الحاجة التدريبية قصورا او ضعفا سلوكيا (معرفي، وجداني، ومهاري) او ادائيا لدى القائد الفلاحي التعاوني، يعيق او يؤثر سلبا في ا داء واجباته على نحو فاعل. و ينبغي معالجته خدمة للتعاونية، والمجتمع الريفي، فضلا عن خدمة القائد الفلاحي. وان تحديد تلك الحاجات يعد الاساس في بناء برامج تأهيل تطوير تلك القيادات(22)، فضلا عن انه يجعل تلك البرامج اكثر جدوى لكل من القائد الفلاحي(المتدرب)ومنظمته(التعاونية)(1).

خطوات تحديد الحاجات التدريبية

1.تحديد واجبات القائد الفلاحي.

2.تحديد المعارف والمهارات اللازمة لاداء كل من تلك الواجبات او المهام. او مستوى الاداء المرغوب في كل منها. او اجراءات تنفيذ كل واجب(الخطوات التي ينبغي القيام بها لاداء كل واجب،وتسلسلها).

3.أختيار الطريقة(او الطرائق) المناسبة لتحديد االحاجات التدريبية. اذ توجد طرائق عديدة لتحديد تلك الحاجات ، منها:

أ.تحليل الوظيفة. ب. تحليل المهمة. ج. الاختبارات. د. تقدير المبحوث لحاجاته. ه. تقدير الرئيس المباشر. و. طريقة بوريك. ..الخ.

4. تنفيذ الطريقة او تحديد سلوك القائد الفلاحي (معارفه، واتجاهاته، ومهاراته) او ادائه.

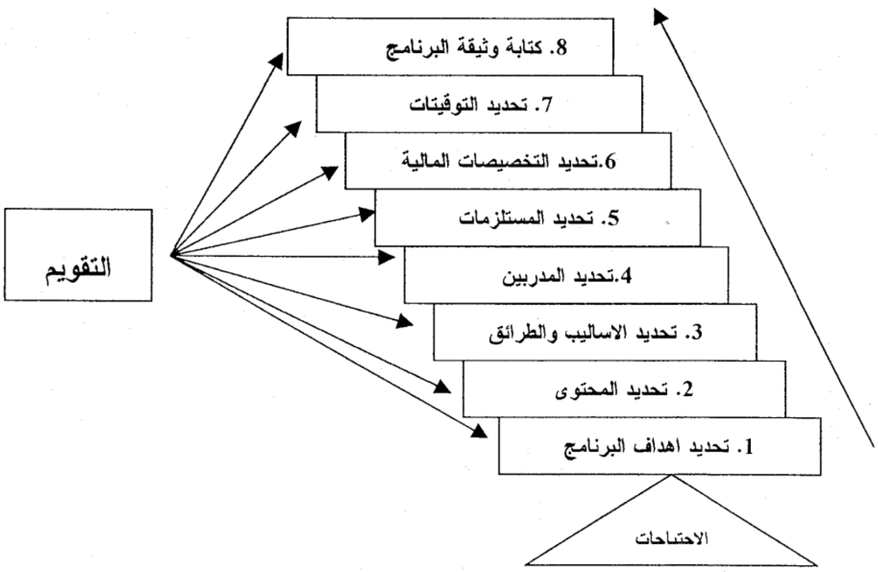
5. المقارنة بين واقع سلوك القائد ألفلاحي (معارفه، واتجاهاته، ومهاراته) او ادائه مع ماينبغي ان تكون عليه.

6. توثيق الحاجات التدريبية لكل قائد فلاحي.

7. أعلام جهاز الإرشاد الزراعي أو المركز التدريبي أو لجنة تخطيط برنامج التأهيل او التطوير بالحاجات التدريبية.

المرحلة الخامسة: تصميم البرنامج

ويقصد به تصميم او الخروج ببرنامج تأهيل أو تطوير القيادات الفلاحة التعاونية الذي يلبي حاجاتهم التدريبية. وعليه تكون تلك الحاجات الأساس في تصميم البرنامج. وتشتمل هذه المرحلة على سلسلة من الفعاليات أو الخطوات ،يمكن حصرها بتسع فعاليات: 1. تحديد أهداف البرنامج 2. تحديد المحتوى 3. تحديد الأساليب والطرائق 4. تحديد المدربين 5. تحديد المستلزمات 6. تحديد التخصيصات المالية 7.تحديد التوقيتات 8. كتابة وثيقة البرنامج 9. التقويم. وكما مبين في الشكل(9).



شكل 9. مخطط فعاليات تصميم برنامج تأهيل وتطوير القيادات الفلاحية التعاونية

1.تحديد اهداف البرنامج. ويقصد بها التغييرات المرغوبة المنشود احداثها في سلوك القائد الفلاحي، او ادائه من خلال مشاركته بالبرنامج. ومن المهم ان تكون الاهداف: واضحة ، ومحددة بدقة ، وتعليمية ، وتلبي الحاجات التدريبية ، وممكنة التحقيق في ضوء الامكانيات المتاحة(3).

2.تحديد محتوى البرنامج. ويقصد به تحديد الخبرات التعليمية التي ينبغي ان يشتمل عليها البرنامج لتحقيق اهدافه، وتلبية الحاجات التدريبية المبني عليها. وعلى الرغم من ان لكل برنامج محتوى خاص به ، فأنه يمكن تحديد مجالات محتوى برامج تأهيل وتطوير القيادات انفة الذكر، بالاتي:

ت	مجال محتوى البرنامج	المواضيع الرئيسية
1	القيادة	1. مفهوم القيادة 2. صفات القائد الفلاحي التعاوني 3. انواع القيادات . 4. انواع القيادات الريفية . 5. واجبات القيادات الريفية بالتركيز على القيادات الفلاحية التعاونية . 6. المشاركة 7. التأثير في الاخرين .
2	ادارة التعاونية	1. اهداف ومبادئ التعاون . 2. النظام الداخلي . 3. تخطيط فعاليات التعاونية . 4. تنظيم فعاليات التعاونية . 5. القيادة والتحفيز . 6. الرقابة . 7. ادارة الاجتماعات . 8. مسك السجلات .
3	الخطة الزراعية	1. توجهات وزارة الزراعة . 2. اعداد الخطة الزراعية للتعاونية . 3. متابعة تنفيذ الخطة الزراعية . 4. دور القائد التعاوني في اعداد الخطة الزراعية ومتابعة تنفيذها .
4	الارشاد ونشر التقنيات الزراعية	1. فلسفة العمل الارشادي ومبادئه واهدافه . 2. اهمية الارشاد الزراعي ونقل التقنيات الزراعية . 3. التنظيم الارشادي الزراعي في العراق مع التركيز على المستوى المحلي ودوره في خدمة التعاونية والمجتمع الريفي المحلي . 4. دور القيادات الفلاحية في العمل الارشادي ونشر التقانات الزراعية . 5. تجارب بعض بلدان العالم بخصوص اهمية القيادات الريفية في العمل الارشادي ونقل التقنيات . 6. الاتصال . 7. تحديد المشكلات والاحتياجات الزراعية . 8. اسلوب المزارع الى المزارع في نقل التقنيات . 9. طرائق العمل الارشادي . 10. عملية التبني والانتشار . 11. المعارف والمهارات في مجال التقنية التي سيشارك في نشرها . 12. التقنيات والاساليب الجديدة في الزراعة . 13. اهمية مشاركة الاهالي في العمل الارشادي .
5	التنمية الريفية	1. التنمية الريفية (المفهوم ، الاهمية ، العناصر ، المؤسسات ، دور المجتمع الريفي فيها) . 2. دور القيادات الريفية في التنمية الريفية . 3. المشاركة في اعداد وتنفيذ وتقويم برامج التنمية الريفية .

المجالات والمواضيع المقترحة لمحتوى وبرامج تأهيل القيادات الفلاحية التعاونية وتطويرها

ومن المهم مراعاة الاتي في تحديد محتوى البرنامج التدريبي:

أ.يحدد في ضوء اهداف البرنامج ، وملائما لتحقيقها.

ب.ترابط الخبرات او المواضيع ، وتكاملها.

ت.التسلسل المنطقي للخبرات او المواضيع.

ث.شمولية جميع مجالات السلوك.

ج.الحداثة ،والسلامة العلمية.

ح.مشاركة الاختصاصيين الموضوعيين في اعداد المحتوى.

3.تحديد اساليب وطرائق التدريب. ومن المهم مراعاة الاتي في تحديد اساليب وطرائق التدريب:

أ.التركيز على المتدرب وليس المدرب(تتيح فرصة المشاركة الواسعة والفعالة للقائد الفلاحي في العملية التدريبية).

ب.الملائمة في تحقيق اهداف البرنامج او التغييرات السلوكية المنشود تحقيقها في القيادات الفلاحية.

ت.التعدد والتنوع في الاساليب والطرائق.

ث.تعزيز الطرائق بأستخدام الوسائل التعليمية.

ومن بين تلك الاساليب والطرائق : التدريب لميداني ، والمدرب الزائر ، وطريقة المناقشة ، والعرض العملي ، والزيارات الميدانية ، والعصف الذهني... الخ.

4.تحديد المدرب او المدرسين. ومن المهم مراعاة الاتي في اختيار او تحديد المدرب:

أ.الخبرة في ميدان التدريب الفلاحي أو القيادات الفلاحية.

ب.التخصص العلمي.

ت.الخبرة في الموضوع الذي سيكلف به.

5.تحديد مستلزمات التنفيذ.(القاعات ، الورش ، الحقول ، وسائط النقل ، الوسائل التعليمية ،..الخ).

6.تحديد التخصيصات المالية اللازمة لتنفيذ البرنامج.

7.تحديد توقيتات تنفيذ البرنامج . ومن المهم ان تيسر مشاركة تلك القيادات.

8.كتابة وثيقة البرنامج. تشتمل الوثيقة على جميع فقرات البرنامج : عنوان البرنامج ، والاهداف ، وعدد المشاركين ، ومدة البرنامج وتاريخ بدء التنفيذ ، والمواضيع وتوقيتاتها ، وموقع او مواقع التدريب.

9.التقويم . هو فعالية تهدف الى التحقق من سلامة التصميم ، وملائمته لتحقيق اهداف البرنامج ،وجدواه للمتدربين وملائمته لهم ، ومعالجة الضعف الموجود.

المرحلة السادسة : تنفيذ البرنامج

تنفيذ البرنامج هي عملية وضع تصميم او خطة البرنامج موضع التطبيق.وتشتمل هذه المرحلة على اربع فعاليات رئيسة: 1. تهيئة المستلزمات والاستحضارات 2. تنفيذ البرنامج 3. المتابعة 4. التقويم.

1.تهيئة المستلزمات والاستحضارات. تشتمل هذه الفعاليةعلى الاتية:

أ.ارسال وثيقة البرنامج الى التعاونيات الزراعية.

ب.قيام التعاونيات بترشيح قياداتها للمشاركة بالبرنامج، وأعلام المركز التدريبي بذلك.

ت.إرسال وثيقة البرنامج إلى المدربين، ودعوتهم للمشاركة في التنفيذ.

ث.تهيئة مستلزمات التنفيذ.

ج.إعدادا خطط العمل أو التعليم.

2.تنفيذ البرنامج. تشتمل هذه الفعالية على الأتي:

ا. أجراء الاختبار القبلي للمشاركين بالبرنامج. وتكون نتائج هذا الاختبار أساسا في تحديد فاعلية البرنامج.

ب. تنفيذ النشاطات التدريبية المقررة في المنهج.

ت. إتاحة الفرصة للمتدربين للمشاركة الفاعلة في النشاطات التدريبية، وإثارة دافعيهم للمشاركة.

3. متابعة عملية التنفيذ للتحقق من أن ما ينفذ يتطابق مع المخطط، ومعالجة المشكلات التي قد تظهر.

4. تقويم عملية التنفيذ للتحقق من ملائمة خطة البرنامج لتنفيذه وتحقيق أهدافه على ارض الواقع أو التطبيق، والتحقق من سلامة التنفيذ ، ومعالجة الضعف الموجود.

المرحلة السابعة: تقويم البرنامج

تقويم البرنامج عملية مستمرة وشاملة، ترافق البرنامج منذ بداية التفكير فيه والى ما بعد انتهاء تنفيذه ، لتحديد جدواه للمتدربين ومنظماتهم ، وملاءمته لهم ، وكشف الضعف في عناصره ، وتحديد ما حققه من أهدافه ، من اجل الوصول إلى قرارات موضوعية بخصوص البرنامج و تطويره . وتشتمل عملية التقويم على نوعين رئيسة من التقويم هما : 1. التقويم ألبنائي (أو التطويري) 2. التقويم التجميعي (أو النهائي)(13) .

1.التقويم ألبنائي: يهدف إلى التحقق من سلامة تخطيط وتنفيذ برنامج التأهيل أو التطوير ، و معالجة الضعف الموجود في كل منهما ، وجعل البرنامج حالة متطورة ، ومجدياً للمتدربين . (مضمون التقويم جاء في المرحلتين الخامسة والسادسة من الأنموذج سابقاً) .

2.التقويم التجميعي: يهدف الى تحديد ما حققه البرنامج من أهدافه ، للوصول الى قرارات موضوعية بخصوص إعادة او إيقاف تنفيذه . ويشتمل هذا النوع من التقويم على قياس التغييرات آلاتية :

ت	التغييرات	الفقرات
1	التعلم	التغيرات المعرفية أو الوجدانية والمهارية التي حدثت في المتدرب
2	ردود فعل المتدرب	1. مستوى الرضا عن البرنامج ، ونتائجه ، وجدواه . 2. مستوى الرضا عن الفعاليات التي اشتمل عليها البرنامج . 3. حاجته الى اعادة التدريب . 4. مقترحاته لتطوير البرنامج .

انواع التغييرات التي يجري قياسها في التقويم التجميعي للبرنامج التدريبي

الية التقويم

أ.تحديد اهداف عملية التقويم .

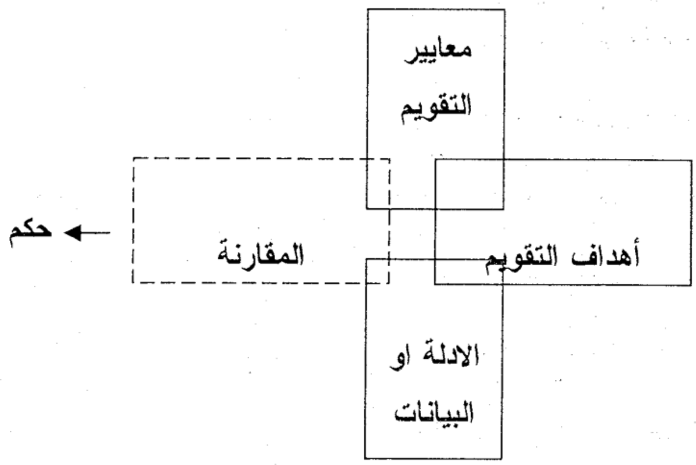
ب.تحديد معايير التقويم . وتعد اهداف البرنامج افضل مصدر لاشتقاق معايير التقويم

ت.تصميم الاختبار النهائي (او البعدي) للمتدربين ، وتنفيذه في نهاية البرنامج لتحديد مستواهم بعد انتهاء البرنامج .

ث.قياس التعلم . يمكن قياس التعلم وفق المعادلة الاتية:

التعليم = السلوك بعد تنفيذ البرنامج – السلوك قبل تنفيذ البرنامج

ج.اصدار حكم على فاعلية البرنامج (مدى تحقيقه لاهدافه المنشودة) في ضوء مقارنة التعلم الحاصل مع معايير التقويم ، كما مبين في الشكل (10) .



شكل 10. عناصر عملية التقويم

المصدر : الطائي (10)

ح.قياس ردود افعال المتدربين .

خ.تحديد الضعف الموجود واقتراح معالجاته .

د.كتابة تقرير التقويم .

ذ.وضع نتائج التقويم موضع التطبيق (في اتخاذ القرارات المتعلقة بالبرنامج وتطويره) .

المرحلة الثامنة : أداء الواجبات

على الرغم من ان مشاركة القائد الفلاحي التعاوني في نشاطات مجتمعه ، والتعاونيه هي عملية مستمرة فان هذه المرحلة تركز على اداء القائد لواجباته بعد مشاركته بالبرنامج التأهيلي او التطويري . اذ ينبغي ان تتجسد جدوى البرنامج انف الذكر ايجابياً في اداء القائد لواجباته . ويتحقق هذا الاداء من خلال الاتي :

1.مبادرة القائد الفلاحي ، وتحركه الشخصي لخلق فرص النشاط واداء واجباته .

2.قيام المنظمات ذات العلاقة (التعاونية ، وجهاز الارشاد الزراعي ، وأجهزة التنمية الريفية) باتاحة الفرصة للقائد الفلاحي لاداء واجباته ضمن نشاطاته ، وذلك من خلال تنفيذ النشاطات المعنية بها .

3.تعاون اعضاء الهيئة العامة للتعاونية ، وابناء المجتمع المحلي بشكل عام مع القائد في تنفيذ النشاطات واداء واجباته .

المرحلة التاسعة: تقويم الاداء

تقويم اداء القائد الفلاحي التعاوني يقصد بها اصدار حكم على مستوى اداء القائد لواجباته وفقاً لما ينبغي ان تكون عليه ، وتشخيص الضعف ، وحاجاته التدريبية ، وتطوير أداءه .

ويمكن ان تجرى هذه العملية سنوياً او موسمياً حسب رغبة التعاونية . وهي عملية تشترك بمسؤوليتها جميع الاطراف المعنية بعملية تأهيل وتطوير القائد الفلاحي التعاوني (سبق ذكرها) . ويمكن اجراء هذه العملية على مستويين :

1.تقويم الاداء في كل ميدان من ميادين واجبات القائد الفلاحي . ويمكن هذه ان تحصل في مراحل مختلفة .
2.تقويم شامل للاداء في جميع ميادين الواجبات .

على الرغم من وجود عدة نظم لتقويم الاداء (1. نظام معدلات الاداء 2. نظام الاختبارات 3. نظام تقارير الاداء) ، وجود طرق عديدة لتقويم الاداء (1. طرائق تقليدية 2. طرائق حديثة) (1) ، فأنه من المهم ما يأتي:

1.اختيار او تحديد نظام التقويم المناسب .
2.تحديد او اختيار الطريقة او الطرائق المناسبة لتقويم الاداء .
3.اعتماد معايير كمية ونوعية في تقويم الاداء .
4.التركيز على مستوى مشاركة القائد في النشاطات المتصلة بواجباته في تقويم اداءه .
5.اعْلام القائد بعملية تقويم اداءه .
6.مراعاة ردود افعال اعضاء التعاونية بشأن اداء القائد المحلي لواجباته في عملية تقويمها .
7.الاستفادة من نتائج التقويم في بناء برامج تطوير اداء القائد .

المصادر

1.ابو شيخه ، نادر احمد . 2001 . ادارة الموارد البشرية . ط1 ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان.ع ص. 400 .

2.الجاف ، طاهر محمد لائق . 2001 . مستوى اداء الموظفين الزراعيين المكلفين بالاعمال الارشادية الميدانية في العراق . رسالة ماجستير ، كلية الزراعة / جامعة بغداد .

3.جامع ، محمد نبيل ، شادية حسن فتحي ، محمد فتحي الشادلي . 1998 . اساسيات الارشاد الريفي. ع ص.356.

4.جبر ، حسن خميس . 1986 . مشاركة القيادات الفلاحية التعاونية في العملية الارشادية وبعض العوامل ذات العلاقة بها ، رسالة ماجستير ، كلية الزراعة / جامعة بغداد .

5.جبرين ، علي هادي ، سعدي مزهر ، حسين خضير الطائي . 1990 . الادارة المزرعية والارشاد الزراعي . بغداد. ع ص.192.

6.الخطيب ، نزيه كمال . 1984 . دراسة القيادة المحلية في قرية الطهمازية / محافظة بابل . رسالة ماجستير ، كلية الزراعة / جامعة بغداد .

7.داغر ، محمد منقذ وعادل صالح حرحوش . 2000 . نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي ، دار الكتب للطباعة والنشر .ع ص.459 .

8.الشبلي ، ابراهيم مهدي . 1984 . تقويم المناهج بأستخدام المناهج . مطبعة المعارف ، بغداد.ع ص. 274.

9.الطائي ، حسين خضير . 1998 . بناء انموذج لتقويم برامج الارشاد الزراعي في العراق . اطروحة دكتوراه ، كلية الزراعة / جامعة بغداد .ع ص.

10.الطائي ، حسين خضير . 2001 . تحسين تقويم البرامج الارشادية الزراعية في العراق . مجلة جامعة تكريت للعلوم الزراعية .(عدد خاص). 1(4):256- 270.

11.العبيدي ، صباح داود حسين. 1984. واقع عملية التخطيط الارشادي والعوامل ذات العلاقة باداء المرشدين لها. رسالة ماجستير، كلية الزراعة/ جامعة بغداد.

12.عريبي ، سعدي مزهر . 1978 . العلاقة بين جهاز الارشاد الزراعي وقيادة التنظيميات الفلاحية المنهية في العراق . رسالة ماجستير ، كلية الزراعة / جامعة بغداد .

13.علام ، صلاح الدين محمود . 2003 . التقويم التربوي المؤسسي . ط1 ، دار الفكر العربي ، القاهرة .ع ص.480.

14.الفرحان ، قاسم محمد . 2004 . انموذج مقترح لتنسيق عمليتي البحث الزراعي وتطبيق تقاناته في الحقل . مجلة العلوم الزراعية العراقية .35 (1): 169- 180.

15.قشطة ، عبد الحليم عباس . 1981 . الجماعات والقيادة . مؤسسة دار الكتب للطباعة والنشر ، جامعة الموصل . ع ص. 192.

16.لفته ، خالد شاكر . 1981 . النظام القانوني للتعاونيات في العراق . دار الشؤون الثقافية العامة ، بغداد .ع ص.248.

17.معروف ، هوشيار . 1992 . القيادة والتنظيم . ط1 ، دار الشؤون الثقافية العامة ، بغداد . ع ص.191.

18. Abdul Halim and A.M. Mozahar . 1997 . Training and Professional Development . In Improving Agricultural Extension. FAO , Rome. p p 220 .

19. A. Shepherd . 1998. Sustainable Rural Development. Macmillan Press Ltd. London.pp294.

20. FAO.1998 . Training for Agricultural and Rural Development. Rome.pp178.

21. G. Coldevin . 2003 . Participatory Communication: a key to rural learning systems . FAO , Rome. pp32.

22. T.Wentling. 1993. Planning for Effective Training. FAO, Rome.pp271.

23. W. Peterson. 1997. The Context of Extension in Agricultural and Rural Development. In: Improving Agricultural Extension. FAO, Rome. PP220.